

ПРИМЕНЕНИЕ АЛГОРИТМА КАДРОВОГО АУДИТА ПРИ АНАЛИЗЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ С РЕЗЕРВОМ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

Е.П. Пархимчик

Государственный институт управления и социальных технологий БГУ
г. Минск, Беларусь

Важнейшим фактором обеспечения устойчивого инновационного развития страны является эффективная работа с управленческим ядром организаций – резервом руководящих кадров (*далее – резерв*). Резерв – это специально сформированная и подготовленная группа работников, способных по своим профессиональным, деловым и личностным качествам к замещению вакантных руководящих должностей более высокого уровня. Целями создания резерва являются: обеспечение эффективного, устойчивого развития организации, минимизация срока адаптации руководителей в новых должностях; постепенность, планомерность смены поколений, благодаря которой обеспечиваются экономическая и управленческая безопасность организаций, сохраняются преемственность, развиваются внутриорганизационные традиции, культура, повышается лояльность ведущих работников, крепнет их уверенность в успешном развитии деловой карьеры.

Формирование резерва и организация работы с ним является одним из приоритетов государственной кадровой политики. На протяжении ряда лет в стране последовательно создавалась нормативная правовая и методическая база для обеспечения системной работы с резервом в государственных органах и иных государственных организациях [1–5]. Результаты работы с резервом всех уровней в системе государственных органов и организаций в Беларуси находятся под пристальным контролем [6]. К сожалению, в работе с резервом существуют проблемы, которые не разрешены до сих пор [6, 7]. Президент Республики Беларусь А. Лукашенко, посещая в июле 2014 года Могилевскую область, потребовал активизировать работу по формированию резерва руководящих кадров, дал конкретные поручения для обеспечения преемственности, своевременной смены руководителей организаций, предприятий [7].

Остаются актуальными недостатки, выявленные в ходе исследования организаций, предприятий с численностью работающих свыше 500 человек под научным руководством автора [8]. Наряду с анализом опыта формирования и реализации кадровой политики, изучались и ее конкретные направления, в том

числе и работа с резервом. В качестве экспертов выступили в основном руководители кадровых служб организаций.

Результаты исследования свидетельствовали, что резерв создавался на всех средних и крупных предприятиях, но на 42,9 % из них слабо проводилась работа по подготовке включенных в резерв, а отбор работников в резерв производился без должного анализа деловых и личностных качеств кандидатов, без применения хорошо разработанных и адаптированных к нашим условиям методик. На большинстве обследованных предприятий (56,7 %) отсутствовала система служебного и профессионального роста. Вакантные должности руководителей и специалистов нижнего уровня, по оценке 40 % экспертов, зачастую заполнялись молодыми специалистами, которые из-за низкой зарплаты не задерживались на предприятиях.

Важным инструментом совершенствования работы с резервом является оценка результатов трудовой деятельности руководителей и специалистов во время периодической аттестации. На абсолютном большинстве предприятий (87,1 %) аттестация проводилась регулярно, однако ее результаты не всегда использовались должным образом: рекомендации аттестационной комиссии учитывались при профессиональном продвижении работников только на 48,6 % предприятий. На большинстве предприятий (56,7 %) отсутствовала система служебного и профессионального роста. Решение о назначении работника на должность нередко принималось келейно. Имеющиеся недостатки отрицательно сказывались и на отношении работников к повышению квалификации: имела место недостаточная заинтересованность работников в повышении профессиональной подготовки (на 15,7 % предприятий). Результаты исследования подтверждали, что отбор работников в резерв производился без должного анализа профессиональных, деловых и личностных качеств кандидатов, слабо проводилась работа и по подготовке резервистов [8].

По мнению автора, все организации по отношению к работе с резервом можно разделить на четыре основные группы. (см. таблицу).

Таблица 1 – Группировка организаций по отношению к работе с резервом

| 1-я группа (уровень 0) | 2-я группа (уровень 1) | 3-я группа (уровень 2) | 4-я группа (уровень 3) |
|---|--|--|---|
| Работа с резервом практически не ведется | Работа с резервом ведется нерегулярно | Работа с резервом ведется периодически на основе внутриорганизационного документа о работе с резервом | Работа с резервом ведется регулярно на основе внутриорганизационного документа по работе с резервом |
| Внутриорганизационного документа о работе с резервом нет. В случае открытия управленческих вакансий решение по кандидатуре принимается единолично руководителем организации | Внутриорганизационный документ о работе с резервом формальный. В случае открытия управленческих вакансий решение по кандидатуре принимается узким кругом руководителей | Решение по составу резерва принимается узким кругом топ-руководителей с учетом мнения непосредственных руководителей | Решение по составу резерва принимается, как правило, руководством организации на основе всесторонней информации о кандидатах, полученной с использованием современных методов и персонал-технологий |
| Квалифицированных специалистов по кадрам, компетентных в работе с резервом нет | Квалифицированных специалистов по кадрам, компетентных в работе с резервом нет | Производится подготовка резервистов. Имеются квалифицированные специалисты по кадрам, компетентные в работе с резервом | Производится подготовка резервистов. Имеются квалифицированные специалисты по кадрам, компетентные в работе с резервом |

По мнению авторитетных специалистов, для расчета эффективности работы с резервом в организации целесообразно применить выведенные на основе практического опыта формулы. Показатели работы с резервом следующие:

- коэффициент эффективности подготовки резерва внутри организации,
- коэффициент приема из других организаций;
- коэффициент текучести резерва;
- коэффициент среднего срока пребывания в резерве;
- коэффициент готовности резерва.

1. Коэффициент эффективности подготовки резерва внутри организации рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{КЭПР} = \frac{D_{\text{зан.вн}}}{D_{\text{осв}}} \cdot 100 \%,$$

где $D_{\text{зан.вн}}$ – число входящих в кадровый реестр организации должностей, занятых работниками из состава подготовленного внутри организации резерва;

$D_{\text{осв}}$ – число должностей, входящих в кадровый реестр организации и освободившихся в течение определенного временного периода (года, двух, трех лет).

Например, за два года в организации освободилось шесть должностей кадрового реестра руководителя. Три из них было замещены резервистами, подготовленными внутри организации. Вычисляем коэффициент эффективности подготовки резерва руководителей внутри организации: $3 : 6 \cdot 100 \% = 50 \%$.

2. Этот показатель можно сравнить с коэффициентом приема руководителей из других организаций.

$$\text{КПРДО} = \frac{D_{\text{зан.др}}}{D_{\text{осв}}} \cdot 100 \%,$$

где $D_{\text{зан.др}}$ – число должностей, входящих в кадровый реестр организации и занятых приглашенными из других организаций работниками;

$D_{\text{осв}}$ – число освободившихся в течение определенного временного периода должностей кадрового реестра организации.

В нашем примере три вакантные должности были замещены кандидатами со стороны, из так называемых внешних, т. е. других организаций. Вычисляем коэффициент приема руководителей из других организаций. Он тоже составляет 50 %.

3. Для того чтобы обратить внимание руководителя организации на необходимость своевременного продвижения уже подготовленных для занятия очередной руководящей должности работников, можно рассчитать коэффициент текучести резерва. Этот показатель рассчитывается как

$$\text{КТР} = \frac{P1}{P2} \cdot 100 \%,$$

где $P1$ – число работников из резерва, покинувших организацию в течение определенного периода;

$P2$ – общее число работников, состоящих в резерве.

Например, за два года из числа резервистов на должности руководителей уволилось пять человек, а всего состоит в резерве пятнадцать человек (с учетом уволившихся резервистов). Таким образом, считаем: $5 : 15 \cdot 100 \% = 33 \%$.

4. Коэффициент среднего срока пребывания в резерве можно рассчитать следующим способом.

$$\text{КССПР} = \frac{\text{Кол-во лет}}{P2} \cdot 100 \%,$$

где Кол-во лет – число лет между зачислением в резерв и занятием ключевой (входящей в состав кадрового реестра организации) должности для всех работников, перешедших из резерва на должности кадрового реестра в течение определенного периода;

$P2$ – число этих работников.

5. Руководитель организации может потребовать от кадровой службы промежуточную аналитическую информацию о готовности резерва кадров. В таком случае коэффициент готовности резерва можно рассчитать по следующей формуле:

$$\text{КГР} = \frac{D}{P2} \cdot 100 \%,$$

где $D_{\text{р.готов}}$ – число должностей кадрового реестра, имеющих готовых резервистов, которые в состоянии занять определенную руководящую должность в данный момент (или готовых к занятию должности в течение одного года);

$D_{\text{общ}}$ – общее число должностей кадрового реестра, на которые создается резерв кадров [9].

Важным элементом для оценки качества работы с резервом должен стать кадровый аудит. По мнению 35 % опрошенных работников по кадрам, проведение аудита деятельности кадровых служб, будет способствовать совершенствованию их работы [10]. Цель кадрового аудита – рост эффективности работы кадровой службы и управления персоналом отдельной организации. Представляется, что ближайшей задачей кадровых служб в свете требований Главы государства является проведение аудита работы с резервом. Руководитель может затребовать отчет кадровой службы о работе с резервом по предложенному ниже авторскому алгоритму аудита (см. рисунок) [11].

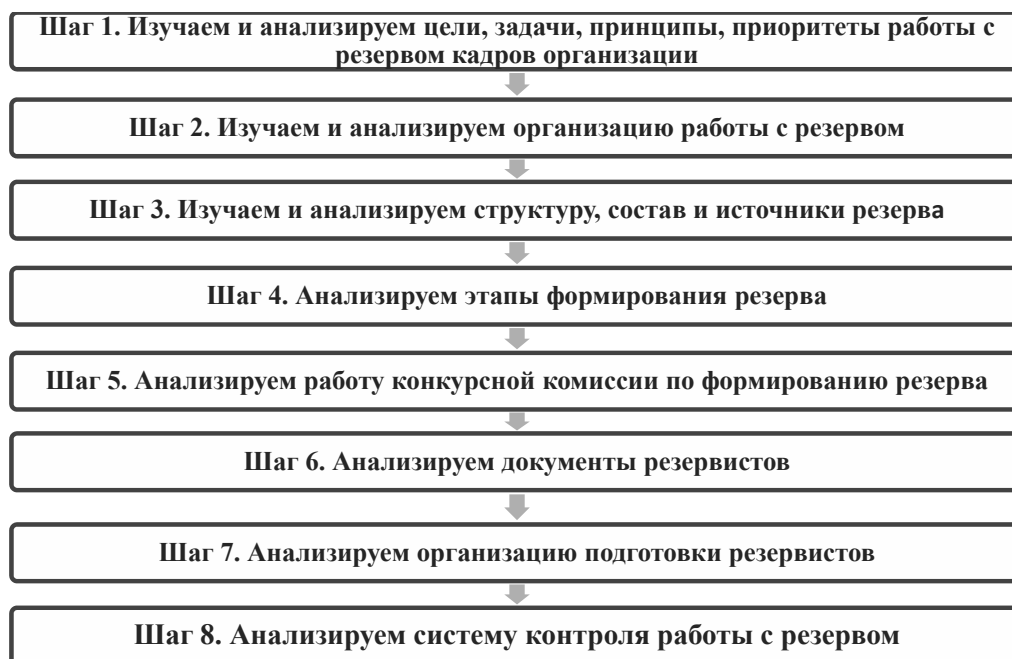


Рисунок – Примерный алгоритм аудита работы с резервом

Литература

1. О государственной службе в Республике Беларусь: Закон Республики Беларусь от 14 июня 2003 г. № 204–З: с изм. и доп. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, № 2/953.
2. Об утверждении Концепции государственной кадровой политики: Указ Президента Республики Беларусь от 18 июля 2001 г. № 399 : с изм. и доп. // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, № 1/2863.
3. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций: Указ Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354: в ред. Указов Президента Республики Беларусь от 14.03.2005 N 122, от 10.06.2005 № 271, от 12.01.2007 № 23, от 26.01.2007 № 46, от 28.05.2008 № 286, от 26.08.2008 № 445, от 06.02.2009 № 78, от 02.06.2009 № 275, от 17.08.2010 № 427, от 30.09.2011 № 439, от 29.11.2013 № 529) // Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь, № 1/5712.
4. Березина, Н.С. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов / Н.С. Березина, Г.Е. Ясников. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2000. – 43 с.
5. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов и иных государственных организаций / Н.С. Березина [и др.]; под общ. ред. С.Н. Князева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006. – 49 с.
6. Васильков, В. Макей: На руководящие должности должны выдвигаться энергичные люди с творческим подходом [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа : <http://news.tut.by/politics/137697.html>. – Дата доступа : 17.02.2012.
7. Лукашенко признал проблему руководящих кадров в стране [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа : <http://news.tut.by/society/405902.html>. – Дата доступа : 04.09.2014.
8. Разработать рекомендации по подбору, расстановке и служебному продвижению руководителей на предприятиях. Разработать рекомендации по оценке деловых и личных качеств руководителей с применением тестов: отчет о НИР / Научно-исследовательский институт труда ; рук. темы Е.П. Пархимчик. – Минск, 1998. – 94 с. – № ГР 19982920.
9. Шекшня, С.В. Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета / С.В. Шекшня, Н.Н. Ермошкин. – Изд. 6-е, перераб. и доп. – М. : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. – С. 163–164.
10. Исследовать работу кадровых служб по обеспечению соблюдения прав работников в сфере трудовых и связанных с ними отношений и разработать предложения по ее совершенствованию : отчет о НИР / Научно-исследовательский институт труда ; рук. темы В.Н. Пинязик. – Минск, 2007. – 116 с. – № ГР 20071096.
11. Пархимчик, Е.П. Кадровый аудит : учеб. пособие / Е.П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2012. – С. 109–110.